

A VEZETÉSKUTATÁS RELEVANCIAJA

A legtöbb menedzser vallja magáénak azt a véleményt, hogy csak az a kutatás hasznos, amely azonnali segítséget tud nekik nyújtani. A tanulmány azonban rámutat arra, hogy a magas színvonalú kutatás haszna valóban csak sokkal később jelentkezik, bizonyára azért, mert olyan kérdésekkel foglalkozik, amely *tényleg* fontos, szemben azzal, amely a felületes szemlélő számára az adott időpontban fontosnak *tűnik*. A szerző végül egy átfogóbb és érvényesebb fogalmat alakít ki a relevanciáról, amely az elméletnek megfelelő helyet jelöl ki.

Gyakran hallunk gyakorló menedzsereket panaszkodni a tudományos kutatók által az egyetemeken végzett vezetéskutatásra. Többnyire azt kifogásolják, hogy nagyon elméleti, nincs sok köze napi gondjaikhoz, nehezen követhető, elvont és homályos. Aligha csodálhatjuk hát, hogy a felmérések azt mutatják: csak kevés menedzser töri magát azzal, hogy a tekintélyes tudományos folyóiratokban megjelenő tudományos kutatást – azt a kutatást, amelyet tudományos körökben nagyra értékelnek – nyomon kövesse (Campbell, Dunnette, Lawler és Wieck, 1990). Amikor néha van idejük olvasni, akkor az olyan szaklapokat forgatják mint a Harvard Business Review, a Personnel Management vagy az European Business Review. Állításuk szerint azonban még gyakrabban az olyan kereskedelmi magazinokra, ill. szaklapokra korlátozódik az olvasmányuk mint a Wall Street Journal vagy a Financial Times (Kotter, 1989).

Annak, hogy a gyakorló menedzserek csak ritkán vesződnek tudományos kutatással, állítólag az a széles körben elterjedt nézet a fő oka, hogy az ilyen kutatásnak nincs relevanciája. Jóllehet csak kevés menedzser vizsgálja meg alaposabban a tudományos kutatást, mégis rendszerint úgy érzik, hogy csak alig vagy egyáltalán nem kapcsolódik hétköznapi életükhöz, s ezért nem kell róluk tudomást venni (Steward, 1987). Számukra csak az a „kutatás” releváns, amely nyilvánvalóan és egyértelműen segíti őket abban, hogy jobb döntéseket hozzanak, márpedig ez

eleve kizárja azt a fajta elméleti kutatást, amely a tudományos folyóiratokban rendszerint megtalálható.

A vezető elfoglalt gyakorlati embernek tartja magát, aki jó a dolgok elintézésében, de kevés ideje van elvont spekulációkra és hosszas töprengésekre. Ezt az álláspontot erősíti munkájának természete. Mintzberg (1987) és Stewart (1987) meggyőzően bebizonyította, hogy a menedzsmentre sok gyors, változatos és részekre töredeztetett tevékenység a jellemző, ami kevés összefüggő időszakot hagy a menedzsernek arra, hogy mélyenszántó kérdéseken tündödjön. A másik ok az lehet, hogy a vezetés olyan tevékenység, amely olyan embereket vonz, akik jobban szeretik a mozgékonyt és a döntést, mint az elvont gondolkodást (Drucker, 1990). Minthogy a vezetéshez olyan személyre van szükség, aki – gyorsan és állandóan – sokféle problémával foglalkozik, furcsa lenne, ha ez nem így lenne.

Az a tény, hogy a médiák és az ismeretterjesztő szövegek nem az elméletet, hanem a gyakorlatot hangsúlyozzák, és azt hangoztatják, hogy az elméletet helyesebb az egyetemi tudományos kutatókra bízni, szintén hozzájárul ahhoz, hogy a menedzserek negatívan viszonyulnak az elmélethez. Tekintettel ezekre a tényezőkre, nem meglepő, hogy sok menedzser egészen addig megy, hogy az elméletnek nem az a fő – bár nem szándékolt – célja, hogy a jelenségeket megmagyarázza, hanem, hogy a tanulmányoknak „akadémikus tekintélyt” kölcsönözzön, amire

azért van szükség, hogy legfőbb hallgatóságuk – a többi kutató – komolyan vegye őket, még akkor is, ha a vizsgálataikról szóló beszámolójuk emiatt a kívülállók, így a gyakorló vezetők számára érthetetlen lesz (Drucker, 1989).

1. tévedés:

Csak a kutatóknak fontos az elmélet

A vezetőnek alighanem az a legkárosabb tévHITE, hogy azt gondolja: az elmélet nem olyan dolog, amelyet mindennapi életében használ, ezért nyugodtan le lehet róla mondani. Tulajdonképpen, akárcsak mindannyiunk, a menedzser is szükségszerűen nagymértékben alkalmazza az elméleteket munkája során napi ügyei intézésekor. Ahhoz, hogy munkája különböző vonatkozásaival foglalkozhasson, munkája során ügyeit intézhesse, a menedzser állandóan arra kényszerül, hogy a dolgokat megpróbálja értelmezni, megkísérlelje megérteni, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogy történnek, hogy megfelelően reagálhasson rájuk. E folyamat – a megértés – középpontjában hipotézisek felállítása és ellenőrzése áll (Popper, 1976; Hanson, 1958). Miközben valamivel foglalkozik, legyen az pénzügy, marketing vagy termelés, a menedzser mindenképpen fogalmat, illetve hipotézist állít fel arra vonatkozóan, hogy a dolgok miért úgy történnek ahogy történnek, és valószínűleg hogyan fognak alakulni releváns körülmények között a jövőben. Amennyiben ezek a várakozások helyesnek bizonyulnak, vagy bebizonyosodik, hogy értelmesek, a menedzser úgy érzi, hogy valamit megértett; amennyiben kudarcot vall e tekintetben, akkor a menedzser elbizonytalanodik, s más hipotéziseket vagy ötleteket kell kipróbálnia. Kolb (1993) világosan kimutatja, hogy a menedzsereket is beleértve mindannyian véget nem érő kísérleti tanulási ciklusban vagyunk benne, amely rendszerint az események szakszerű figyelmével kezdődik, s velük kapcsolatos általánosított elvárásokkal végződik; a kihatásukat másfajta, de velük kapcsolatos helyzetekben ellenőrizzük, amely folyamat viszont további vagy újabb tapasztalatokat szül és így tovább.

E folyamat középpontjában a menedzser általánosított elképzelései vagy megérzései, vagyis elméletek állnak, amelyek alapvetően nem különböznek a teoretikusok által kutatásaikban alkalmazott elméletektől. Először is mindkettő a valóság megismerésére tett kísérlet, hogy azután jobban tudják azt kezelni (Wallace, 1971; Argyris, Putman és Smith, 1985). Másrészt a tu-

dományos elméletekhez hasonlóan a közönséges megérzés vagy elképzelés igyekszik úgy értelmezni a dolgokat, hogy azokat más dolgokhoz viszonyítja, vagyis kimutatja, hogy az egyes események miképpen kapcsolódnak más eseményekhez (Berger és Luckmann, 1990). S végül a menedzser által a napi életben alkalmazott elméletek ugyanolyan felépítésűek, mint a tudományos kutatók által alkalmazottak, mivel egyik sem csupán az okát vagy az értelmét igyekszik meghatározni a történésnek, hanem a szükséges és elégséges feltételét is annak, hogy ezek a magyarázatok egyáltalán létrejöhessenek (Gadamer, 1975).

2. tévedés:

A tudományos kutatás nem gyakorlati

A gyakorló menedzserek legfőképpen azt kifogásolják a tudományos kutatásban, hogy nincs köze a gyakorlathoz. Ők szinte már megszokásból azért kritizálják az ilyen irányú kutatást, mert nem foglalkozik az ő, ti. a menedzserek mindennapi életére jellemző kérdésekkel és problémákkal (Kotter, 1989). Bár mindig lesz olyan menedzser, akinek a számára az adott szakterületen folyó kutatás esetleg irreleváns, mivel olyan dolgokra vonatkozik, amelyben nincsenek érintve, vagy amellyel nem kell törődniük, ha a menedzserekre és a menedzsmentre gondolunk általában – márpedig erre kell gondolnunk –, ez nem érvényes. Ha például *vezetéskutatásról* és nem másfajta kutatásról van szó, akkor nem látjuk, hogy honnan veszi a vizsgálati anyagát, nem tudják elképzelni, mi adja a kutatási anyagot. A vezetéskutatást meghatározó problémák és kérdések szükségszerűen a vezetésre, a dolgok és emberek menedzselésében közrejátszó folyamatokra vonatkoznak. Ha ez nem így lenne, akkor valami másnak a kutatásával foglalkoznánk, amelynek következtében az nem lehetne vezetéskutatás. Tartalmát tekintve a vezetéskutatásnak mint egésznek a vezetők összességére kell vonatkoznia, mivel az mindig a menedzsmentről fog szólni, függetlenül attól, hogy az egyes menedzserek mit gondolnak róla (House, 1990).

Ezenkívül éppen azért, mert sok vezető úgy érzi, hogy a tudományos kutatásból hiányzik a relevancia, ebből még nem következik szükségszerűen, hogy igazuk is van. Ha csak nagyon kevés menedzser veszi a fáradságot, hogy ilyen tudományos értekezéseket olvasson, akkor viselkedésük tudatlanságot árul el arra vonatkozóan, hogy a vezetéskutatás tulajdonképpen milyen is.

De még ha vannak is ismereteik erről a kutatásról, attitűdjük valószínűleg egyszerű magyarázkodás, amivel palástolják, hogy nem tudják vagy nem akarják megérteni a tudományos kutatást, illetve olyannak látni, amilyen az valójában. A menedzsereknek önmagukról alkotott képét kevésbé veszélyeztetni, ha a menedzsmentre vonatkozó kutatás – amelyet nem gyakorló vezetők végeznek, hanem más személyek – irrelevánsnak tekinthető, mint ha úgy éreznék, hogy az nagymértékben kihat arra, hogy ők mint gyakorló vezetők miképpen végzik feladatukat (Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990).

S végül az az attitűd, miszerint a tudományos kutatás irreleváns, bizonyára abból a tévhitből adódik, hogy mi számít relevanciának számos vezető esetében. Helyes, ha a menedzserek a tudományos kutatást csak akkor tekintik irrelevánsnak, ha tapasztalataik alapján megállapították, hogy csak kevésbé vagy egyáltalán nem kapcsolatos azzal, ahogyan ők munkájukat végzik. Ez azonban olyasvalami, amit a gyakorló menedzserek saját bevallásuk szerint egyáltalán nem tettek meg. Csak nagyon kevés olyan vezető van, aki huzamos időn keresztül tudatosan alkalmazta valamely tudományos kutatás eredményét, tanulságait (Drucker, 1980; Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990). Ezenkívül abban a néhány esetben, amikor a menedzserek megpróbálták a gyakorlatban alkalmazni ezeket a tanulságokat, a feltételek többnyire alkalmatlanok voltak az adott tudományos elmélet kipróbálásához, s emiatt a kudarccal nem azt jelenti, hogy az elmélet szükségszerűen helytelen vagy eleve irreleváns (House, 1990; Popper, 1976).

Annak azonban, hogy még mindig miért olyan sok menedzszernek vannak téves elképzelései a tudományos kutatásról, az a fő oka, hogy nem méltányolják az elmélet szerepét a kutatásban. Mivel ez a kutatás elméleti, sok vezető úgy gondolja, hogy az számukra nem fontos. Mivel az elmélettel foglalkozik, úgy érzik, hogy az szükségszerűen csak a gyakorlattól távol álló lehet, s ezért nem kell vele törődni (Kotter, 1989; Stewart, 1987). Sok menedzszer azért érzi így, mert nem tudják felfogni az elmélet funkcióját, amely nem az, hogy a vezetőket összezavarják, vagy a kutató tekintélyét erősítsék, hanem hogy valamit jobban megérthessünk (Popper, 1976; Wallace, 1971). Ez alapvetően gyakorlati cél, mivel ha valamit nem értünk meg kellőképpen, a menedzszer, akárcsak mindannyian, valószínűleg nem lesz benne sikeres. Ahhoz, hogy a gyakorlatban jó eredményt érjen el valamiben, a me-

nedzszernek fel kell fognia, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogyan történnek, márpedig ez a megértés az elmélet közvetlen célja, ugyanis – amint Kirt Lewin még régebben megjegyezte – semmi sem annyira gyakorlati, mint egy jó elmélet (Lewin, 1955).

Amíg elszigetelt események maradnak, a vezetői szférában történő dolgokat nem lehet helyesen értelmezni. A megértés csak akkor valósul meg, amikor ezek az események másokhoz – az őket megelőzőkhöz vagy követőkhöz – kapcsolódnak, és amelyek az egyes események hátterét alkotják. Az, hogy valamit megértünk, azt jelenti, hogy tudjuk, hogyan viszonyul más eseményekhez, függetlenül attól, hogy ezeket a kapcsolatokat általános elvek formájában össze tudjuk foglalni, vagy csak feltételes valószínűség formájában tudjuk rögzíteni (Argyris, Putman és Smith, 1985; Gadamer, 1975). A vezetésben valaminek a megértése azt jelenti, hogy az azt megelőző, létrehozó eseményekkel vagy olyan későbbi eseményekkel magyarázzuk, amelyek olyan célokat testesítenek meg, amelyekkel kapcsolatban azt reméljük, hogy rajtuk keresztül elérhetjük; vagyis olyan okokkal, illetve célokkal, amelyeknek az adott eseményhez való kapcsolódásának a jellege csak jó elmélettel tartható fel (Popper, 1976; Wallace, 1971).

Az oksági, illetve célszerűségi magyarázatokon kívül a jó elmélet a közreműködő mechanizmusokat is jelzi, azt hogy valami hogyan jön létre korábbi események révén, vagy hogy miképpen következik be az egyéni célok folyamánként. A tudományos kutatás során vizsgált elméletek szolgáltatják ezeket az oksági, illetve célszerűségi magyarázatokat, valamint a bennük működő mechanizmusokat azokhoz a különböző dolgokhoz, amelyekkel a menedzszernek munkája során foglalkoznia kell. Minthogy a megmagyarázható és ezért érthető dolgokat általában jobban lehet kezelni, mint azokat, amelyek nem ilyenek, ez azt jelenti, hogy a vezetésre vonatkozó tudományos kutatásnak – feltéve, hogy elfogadható színvonalú – a gyakorlatban is relevánsnak kell lennie (House, 1990).

3. tévedés:

A tudományos kutatás nem hasznos

Míg a tudományos kutatók által végzett kutatás szükségszerűen releváns az általános szinten, mivel a menedzsmenttel foglalkozik, és az érdeklő, hogy hogyan segítheti elő, hogy a gyakorlatban megértsük, mi történt, ez nem jelenti azt,

hogyminden ilyen kutatás minden vezető számára hasznos. Nyilvánvalóan sok olyan tudományos kutatás van, amely egyes menedzsereknek nem hasznos, mert a vezetésnek olyan területeit vizsgálja, amellyel nem kell törődniük, vagy amelyről nem várható el, hogy bármit is tudjon róla. Még akkor is, ha ez a kutatás olyan dolgokkal foglalkozik, amelyek egyes menedzsereket érdekelnek, egy adott kutatási téma nem feltétlenül hasznos valamely oknál fogva. Előfordulhat, hogy nem tervezték meg kellő gondossággal, hogy a következtetések nem a kapott eredményekből erednek; lehet, hogy az elmélet nem elég szilárd vagy hézagos valamilyen oknál fogva; vagy hogy a kutató nem tudja levonni a megfelelő tanulságot a következtetésekből (House, 1990).

Lupton (1971) és Drucker (1980) azonban világosan bebizonyította, hogy ebből nem az következik, hogy a tudományos kutatás egésze nem hasznos a menedzsereknek általában. Éppen ellenkezőleg: jó okunk van azt állítani, hogy a kutatás igenis hasznos a vezetés számára, hogy lényegesen javítani tudja a vezetői munkát. Sajnos nagyon sok menedzser, amikor egy tudományos értekezést talál, amely az ő hasznosságáról alkotott fogalmai szerint nem közvetlenül és azonnal hasznosítható, hajlamos arra, hogy minden tudományos kutatást haszontalannak nyilvánítsa, elutasítsa, s kijelentse, hogy nem érdemes törődni vele. Sok esetben az a gyanúnk, hogy ez főleg kényelmes kibúvóként szolgál szellemileg lusta menedzserek számára ahhoz, hogy az egyetemeken születő kutatási eredményeket egyáltalán ne olvassák el, ne gondolkozzanak el rajtuk. Másoknál ez abból adódik, hogy néhány tudományos értekezést félreértettek, amiben nem a kutató a hibás, mert az ő tanulmánya valójában esetleg rendkívül hasznos, hanem a menedzser (Stewart, 1987).

A vezetőknek nem szabad megfélemedezniük arról, hogy a hasznosság relatív kifejezés. Az, hogy valami hasznos-e vagy sem, attól függ, hogy hogyan viszonyul más potenciális forrásokhoz, s az e forrásból jövő tanács mennyire helytálló a menedzser számára elérhető más forrásokhoz képest? (Lupton, 1971; House, 1990). A vezetőség esetében ez azt jelenti, hogy össze kell hasonlítani a tudományos kutatást a segítség nélküli tapasztalattal, a másik fő – de másminyen – információforrással. Ebben a kontextusban az a releváns kérdés, hogy vajon a menedzser megengedheti-e magának, hogy az előbbivel egyáltalán ne törődjön, s csak a saját tapaszta-

lataira hagyatkozzon: A másik dolog, amelyre a menedzszernek gondolnia kell az, hogy saját tapasztalata szegényes, és elégtelen információforrás, ha nem támaszkodik másra, és nem veszi igénybe a magas színvonalú releváns tudományos kutatást. S végül a menedzszernek fel kell hívni a figyelmét arra, hogy milyen sok erőnye van a tudományos kutatásnak, amelyeket tapasztalatból nem lehet megszerezni, még akkor sem, ha a vezető nagymértékben és gondosan mérlegeli azt. Speciális előnyei vannak a tudományos kutatásnak a tapasztalattal szemben, amelyet oktalanság lenne teljesen semmibe venni saját relatíve korlátozott tapasztalata kedvéért (Argyris, Putman és Smith, 1985; Berger és Luckmann, 1990).

Teljes az egyetértés (vö. Lupton, 1971; Drucker, 1980; Mintzberg, 1973) abban, hogy a tudományos kutatás előnyei a tudományos módszerből fakadnak, amelynek a legrelevánsabb ismérvei a következők:

⇨ Az eljárást ismertetik: A józan ésszel ellentétben a tudományos kutatásban alkalmazott tudományos megközelítés rendszeres és alapos megfigyelésen alapul, s nem egyének szubjektív véleményén. A tudományos kutató által alkalmazott eredmények és módszerek közölhetőek és közlik is őket. Ezzel szemben a menedzser gyakran nem tudja pontosan elmagyarázni, *hogyan* jutott tapasztalata alapján az adott következtetésre, és gyakran nem veszi a fáradságot, hogy tudassa a józan észre alapuló cselekvésének alapját. A tudományos kutatás leírása, amely tartalmazza, hogy mit tettek és hogyan, mindig kellőképpen részletes ahhoz, hogy más kutatók úgy ismételjék meg a vizsgálatot, mintha ott lettek volna (Wallace, 1971). Nincs mit összehasonlítani akkor, amikor arról van szó, hogy a vezető saját tapasztalatára vagy másokéra támaszkodik.

⇨ A meghatározás pontos: A tudományos kutatás alapját képező tudományos megközelítés fő ismertetőjegye, hogy pontos és világos meghatározásokat alkalmaz. A józan észre viszont homályos és kétértelmű megjelölések jellemzőek, s ez az egyik oka annak, hogy a menedzszernek általában miért olyan nehéz áttérnie a saját tapasztalatából levont „tanulság”-ról a másokéra (Dalton, 1964, Mintzberg, 1973). Megállapították például, hogy miközben az az állítás, miszerint „az agresszív alkalmazottak inkább függenek feletteseiktől, mint a nem agresszívok” teljes mértékben elfogadható egy közönséges vitában –

olyasfajta vitában, amelyből a józan észen alapuló tanács származik –, nem állja meg a helyét egy tudományos közleményben. A kutatást végző tudományos kutatónak tudnia kell, hogy az agressziót hogyan definiálták és mérték. Milyen eljárással és milyen speciális pontozással? Hol húzták meg a határt az agresszív és a nem agresszív foglalkoztatottak között, és a függőséget hogyan állapították meg? – ezek mind olyan részletek, amelyek nem akadályoznák meg a menedzsmentet abban, hogy döntését csak a tapasztalatra építse.

⇒ Az adatgyűjtés relatíve kollektív. Még azok között is egyetértés van abban, hogy a tudományos kutató különösen igyekszik a minimálisra csökkenteni vagy másképpen figyelembe venni a vizsgáló személy elfogultságát és preferenciáit, akik úgy érzik, hogy az értékektől mentes kutatás a vezetésben lehetetlen (Popper, 1976; Argyris, Putnam és Smith, 1985). Erre alig vagy egyáltalán nem tesznek kísérletet, amikor a tapasztalaton alapuló tanulásról van szó. Míg vannak elfogadott eljárások a vizsgáló elfogultsága hatásának a csökkentésére, és arra, hogy a vizsgáló preferenciájának eredményeit kiigazítsák, titok marad, hogy ezt hogyan teszik meg a személyes és gyakran erősen individuális tapasztalatok esetében?

Emiatt nem lehet tudni, hogy amikor valaki a tapasztalatai alapján tanácsot ad, az azon alapul, hogy ténylegesen megtörtént, vagy csupán azon, amiről azt szerette volna, ha megtörténik. Ezt viszont tudnunk kell, ha döntenünk kell, hogy a – közleményben szereplő tapasztalaton alapuló – tanácsot érdemes-e megfogadni vagy sem. Amint a tudományos vizsgálat folyamatban van, a kutató biztosan figyeli az adatokat, akár megfelel, akár nem a konkrét hipotézisnek vagy egyéni, emberi preferenciájának. A vizsgálódási eljárásnak ez a személytelen jellege az, amely a tudományos kutatási eredményeknek azt a tekintélyt, azt a státust kölcsönzi, amely az önálló, apparátus nélküli tapasztalatból leszármazott tanulságokból mindig hiányzik (Lupton, 1971).

⇒ A megközelítés szisztematikus és kumulatív. Kutatásaikkal a tudományos munkatársak igyekeznek a vezetést mint ismerethalmazt egyesíteni, integrálni (House, 1990; Drucker, 1980). Céljuk mint magatartáskutatóknak az, hogy a menedzsmentre vonatkozóan igazolt általánosítások szervezett rendszerét dolgozzák ki, amely segíti a menedzsereket abban, hogy munkájukat

hatékonyabban végezzék. Az eljárás, amelyet alkalmaznak tervszerű és tudatos, bevált szabályokhoz és eljárásokhoz igazodik, és önmagában is megállja a helyét. A jobb és több kutatásnak köszönhetően a felületes általánosításokat folyamatosan mélyrehatóbbak váltják föl, amelyek pontosabbak és átfogóbbak, mint elődeik, s ezért potenciálisan hasznosabbak a menedzserek számára. Ezt a folyamatot a tudományos kutatás nyíltsága teszi lehetővé, amely más kutatóknak is lehetővé teszi, hogy az eredményeket ellenőrizték megismétlésükkel, és továbbfejlesztésükkel (Campbell, Daft és Hulin, 1992; Lupton, 1971). Ezt eleve kizárja az alapvetően burkolt jellegű, a józan észen alapuló tapasztalat, amely az „intuíción” és „megérzésen”, nem pedig objektív adatgyűjtésen és nyílt eljárásokon alapul.

A fő ok, hogy miért kell a vezetőnek számot vetnie a tudományos kutatási eredményekkel az, hogy azokat tudományos módon érték el, szemben a tapasztalati tanulságokkal. A másik az, hogy komoly nehézségeket okoz, ha valaki kizárólag a saját tapasztalatára épít, de még akkor is, ha a másokéra, amely nehézségek fölött a menedzserek túlságosan könnyen elsiklanak. Mivel például valakinek a saját tapasztalatait nagyon erősen befolyásolják az adott időpontban uralkodó érzelmei és hangulata, mi állandóan tévesen érzékeljük és ezért tévesen közöljük, hogy valójában mi is történt, s ezzel nagyon megnehezítjük azt, hogy abból tanuljunk, amin valaki már keresztülment. Ezenkívül mivel mindenkinek a tapasztalatai szükségszerűen korlátozottak és behatároltak, ez a fajta tanulás relatíve haszontalan, ha olyan körülményekkel kell foglalkoznunk, amelyek másak, mint amilyenekkel korábban találkoztunk, mégpedig ez az általános manapság, amikor az üzleti élet nagyon gyorsan változik (Kotter, 1989; House, 1990).

Nagyon drága és káros, ha mindig a saját hibáinkból tanulunk, abból amit a múltban elrontottunk, ugyanakkor nem élvezzük azoknak az elveknek az előnyeit, amelyek a tudományos kutatásból erednek. Ahhoz ugyanis, hogy valaki a tapasztalatából tanulhasson, az szükséges, hogy rendszeresen elgondolkozzon rajtuk, hogy „távolról szemlélje” a tapasztalatait, hogy megláthassa, hogy azok mit jelentenek, és hogyan viszonyulnak más tapasztalatokhoz. Ez rendkívül nehéz feladat, aminek az elvégzésére csak nagyon kevés menedzser képes, minden bizonnyal azért, mert csak ritkán van idejük arra, hogy egy kis szünetet tartsanak, és eltűnődjenek azon, hogy mit jelent a tapasztalatuk, minden bizony-

nyal azért, mert úgy tűnik, hogy a menedzsment nem vonzza azokat az embereket, akik temperamentumuknál fogva hajlamosak arra, hogy alaposan és hosszasan elmélkedjenek azon, ami velük történt (Kolb, 1993; Stewart, 1987). S végül, de talán ez a legfontosabb, rendszerint képtelenek a vezetők arra, hogy kellőképpen megismerjék a munkájukhoz szükséges technikai és szakmai vonatkozásokat pusztán a tapasztalat útján. Pusztán eltűnődni azon, hogy mi történt velük, hogy min mentek keresztül, többnyire nem biztosíthatja, hogy a vezető eleget tudjon meg a pénzügy, a termelés, a számítástechnika, a számvitel, sőt a marketing egyes területeiről, amelyek lényegesen lehetnek a sikerhez az adott körülmények között. A menedzser munkája egyre bonyolultabbá válik, és szellemileg egyre magasabb követelményeket támaszt, még a művezetői szinten is általában komoly szaktudást feltételez (Mintzberg, 1973; Dalton, 1964). Helytelen és veszélyes, ha a vezető azt képzei, hogy elegendő tudást tud „felszedni” akkor, ha egyszerűen csak odafigyel arra, ami napi feladatainak és kötelességeinek végzése közben történik.

4. tévedés:

A tudományos kutatási eredmények egyszerűen csak a józan ész tükrözik

Sok vezető azt kifogásolja a tudományos kutatási eredményekben, hogy azok nyilvánvalóak és már ismeretesek minden releváns tapasztalattal rendelkező menedzser előtt. Az az ellenvetésük, hogy az egyetemeken folyó kutatások eredményei, főleg a szervezeti magatartás vonatkozásában egyszerűen a józan észjárást tükrözik, mivel bárki ugyanezeket a következtetéseket tudná levonni anélkül, hogy elolvasná mindazt, amit a tudományos munkatársak tudományos vizsgálataik során megállapítottak. Bár ez sokak számára vigasztaló vélemény lehet, komoly problémák merülnek fel vele kapcsolatosan (Kotter, 1989; Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990).

A már említett érveken kívül leszögezhetjük, hogy a józan ész, amely állítólag fel tudja váltani a tudományos kutatási eredményeket, lényegéből adódóan nem tud segítséget nyújtani. Természeténél fogva nem tud segítséget nyújtani a menedzsernek annak az eldöntésében, hogy mit tegyen a konkrét körülmények között. Egyrészt az a megalapozott feltételezés, miszerint a józan ész széles körben elterjedt közhelyekre vezethető

viszsa, a segítséget igénylő menedzsernek az a problémája, hogy szinte minden lehetséges cselekvési igazolására van valamilyen közhely. Ennek folytán a józan észre lehet hivatkozni, és gyakran hivatkoznak is rá, hogy ellentmondó cselekedeteket alátámaszsanak vele, hogy minden sikert vagy minden kudarcot az esemény után ezzel indokoljanak (Lupton, 1971; House, 1990). Másrészt ezek a közhelyek, amelyek feltehetően megfogalmazzák, hogy mi a józan ész, túlságosan leegyszerűsítettek ahhoz, hogy igazán segítségül szolgáljanak. A sok „bölcsséget”, amelyek állítólag előző nemzedékek felhalmozódott tudását tartalmazzák (pl. először gondolkozál, aztán cselekedjél; a jó pap holtig tanul; sok szakács elsózza a levest; sok kicsi sokra megy stb.), körül kell bátyázni különböző minősítésekkel, amelyek megmutatják, hogy milyen feltételek mellett igazak, és milyenek között nem ezek az általánosítások, ha a vezető azt a gyakorlatban hasznosítani akarja. A tudományos kutatásnak az a feladata, hogy éppen ilyen általánosításokkal szolgáljon, amelyek egyszerre kellőképpen bonyolultak ahhoz, hogy igazolja a valóságot, mégsem túlságosan bonyolult az alkalmazása (Gadamer, 1975; Hanson, 1958). S végül, mint már korábban szoltunk róla, nincs rá mód, hogy a vezető pusztán a józan ész alapján kellőképpen elsajátítsa a technikai és szakmai tudást, amelyek birtoklása élesen elkülöníti a hatékony menedzsert a gyenge vezetőtől. Ezt az ismeretet csak úgy lehet megszerezni, ha a menedzser tanulmányozza a szakemberek mondanivalóját, amelynek a nagy része a tudományos kutatási eredményeken alapul (Mintzberg, 1973; House, 1990).

Annak az állításnak, miszerint a tudományos kutatás csupán a józan ész igazolja, az a másik nehézsége, hogy – amennyiben egyáltalán ellenőrizhető – ténylegesen helytelen. Sok szakterületen egyszerűen *nincs* olyan józan észen alapuló konklúzió, amellyel össze lehetne hasonlítani a tudományos kutatási eredményeket. Szokásos körülmények között a menedzsernek egyszerűen nincs kellő tapasztalata, amely releváns lenne ezeken a területeken, amelyből megtanulhatná, amit tudnia kell (Dalton, 1964; Drucker, 1980). Ezenkívül még ha jelen is van releváns közhely, annak a megállapítása nem mindig felel meg annak, ami a tudományos kutatásból ered. Az általam művelt témában – a szervezeti magatartás témájában – készült két jól ismert tanulmány elegendő például szolgál ennek a kérdésnek az illusztrálására. Az egyiket Adams (1963), a másikat Festinger (1976) írta.

Egy tanulmányorozatában Adams (1963) azt vizsgálta, hogy az alkalmazottaknak a becsületes-ségről, illetve igazságosságról alkotott fogalmaik miképpen befolyásolják teljesítményüket és elégedettségüket különböző munkakörnyezetekben. Amikor igazságtalan helyzetben levő alkalmazottakat figyelt meg, Adams azt az elméletet állította föl, hogy a dolgozó ilyenkor általában úgy igyekszik maximalizálni az igazságosságot, hogy a lehető legnagyobb mértékben a körülményekhez igazítja az erőfeszítéseit, és ellenőrzi az ellenszolgáltatást. Klasszikus tanulmányában két munkáscsoportot darabérben fizettek, majd elbeszélgettek velük. Az alanyokat találomra helyezték az egyik vagy a másik feltétel közé, s az egyetlen különbség az volt, hogy az első esetben aszerint kapták a fizetésüket, hogy a tapasztalt vezetők szerint mi volt az ésszerű mérték a beszélgetés alapján, míg a másikat úgy fizették, hogy ugyanazok a menedzserek egyetértettek abban, hogy az túlságosan nagymértékű ugyanazért a munkáért. Az alanyokra volt bízva, hogy hány beszélgetést folytassanak, és hogy pontosan hogyan folytatják a beszélgetést. Csak annyit mondtak nekik, hogy az a jó beszélgetés, ahol főleg a meginterjúvolt személy beszél, s ezzel sok mindent elárul magáról.

Egy meghatározott időszak után a két résztvevőcsoport által folytatott beszélgetések számát, valamint a minőségét összehasonlították, amit úgy mértek, hogy az interjút készítő személy regisztrálta a meginterjúvolt személy által mondott szavak átlagát. Amint Adams megjósolta, a magas fizetésben részesülő csoport alanyai kevesebb beszélgetést folytattak, mint az indokolt mértékben fizetett csoport. Viszont a beszélgetések minősége a túlfizetett alanyok esetében volt magasabb. A mi szempontunkból itt most az a fontos, hogy mind a két eredmény *ellentétes* volt azzal, aminek a tapasztalt menedzserek véleménye szerint történnie kellett volna. Ők szinte teljesen egybehangzóan úgy érezték, és azt várták, hogy azok az alanyok lesznek a produktívabbak és fogják a jobb beszélgetést folytatni, akik úgy érezték, hogy túlfizették őket.

Heider (1973) egyensúly-elmélete alapján Festinger azt állítja, hogy az egyének, amikor csak lehet, igyekeznek megfelelő rendet, következetességet tartani hiedelmeik között, majd tanulmányában (1976) megállapítja, hogy amikor az alkalmazottak egyéni hiedelmeikkel ellentétesen viselkednek, amikor is kívülről alig lehet indokolni, „kimagyarázni” magatartásukat, akkor hiedelmeiket változtatják meg, hogy összhangba

hozzák magatartásukkal, s nem az utóbbit. Ennek a hipotézisnek a közismert kísérleti igazolása során Festinger és Carlsmith (1980) egyetemi hallgatókat megkért arra, hogy egy unalmas feladatot végezzenek (facsapokat fordítsanak el újra meg újra). Két óras kétségbeejtő unalom után az alanyokat megkérték, hogy mondják azt a következő alanynak, aki kint vár a sorára, hogy a kísérlet szórakoztató és izgalmas. Az alanyoknak találomra 1,00 \$-t vagy 20,00 \$-t ajánlottak azért, hogy a következő alanyt ily módon félrevezetik. A kísérlet után mindegyik alany egy hosszú kérdőívet töltött ki, amelynek az egyik rovatában az a kérdés szerepelt, hogy osztályozzák, mennyire találták élvezetesnek ezt az unalmas feladatot.

A Festinger-féle kognitív diszonzancia-elmélet szerint azok az alanyok, akiknek csak 1,00 \$-t ajánlottak fel, a feladatot sokkal élvezetesebbnek találták, mint azok, akiknek 20,00 \$-t, valószínűleg azért, mert az előzőek fontosabbnak érezték, hogy korábbi cselekedeteik és addigi hiedelmeik következetlenségét igazolják. Mostani szempontjunktól ugyancsak az a lényeges, hogy amikor megmondták az eredményt, szinte minden alany meg volt lepődve, s beismerte, hogy a józan éssen alapuló feltételezése szerint azoknak az alanyoknak kellett volna inkább megváltoztatniuk a véleményüket, akiknek a nagyobb összeget fizették. Itt megint olyan tudományos eredménnyel találjuk magunkat szemben, amely *nem* igazolja a józan ész, olyan potenciálisan hasznos eredményekkel, amelyek ellentétesek az intuícióval, s így a menedzserek előtt e kísérletek nélkül ismeretlen maradt volna.

Ezekből az érvekből világosan kitűnik, hogy a vezetők helytelenül teszik, ha mellőzik a tudományos kutatási eredményeket. Aligha kétséges, hogy a vezetőnek a javára válik, ha alkalmazza a tudományos módszerekkel – ismertetett eljárással, pontos meghatározásokkal, relatíve objektív adatgyűjtéssel és olyan megközelítéssel, amely szisztematikus is és kumulatív is – végzett kutatási eredményeket, s nem kizárólag saját józan eszére és tapasztalataira támaszkodik. A relevanciára vonatkozó szűk látókörű és idejétmúlt meghatározás tartja vissza a vezetőket ettől. Többségük szerint a kutatás csak akkor lehet releváns, ha egyszerre és közvetlenül érhető még a viszonylag gyengén képzett vezető számára is, és megmutatja neki, hogy miképpen javíthatja – általában nyereség formájában – a teljesítményt.

Ezzel a meghatározással az a baj, hogy a potenciálisan hasznos tudományos kutatás nagy részét kizárja, és elutasító magatartást terjeszt az

egész vezetéskutatással szemben, amely teljesen indokolatlan. Pusztán azért, mert a vezető csak nagy szellemi erőfeszítéssel ért meg valamely tudományos értekezést, nem jelenti, hogy az irreleváns. Ellenkezőleg, az a tény, hogy a menedzsernek ilyenfajta nehézsége van, alighanem azt jelenti, hogy a kutatásnak erős elméleti alapja van, s ez az a jellemző vonás, amelynek alapján valószínűsíthető, hogy a kutatásnak konkrét gyakorlati jelentősége van (Gadamer, 1975; Popper, 1976; Lewin, 1955). Végül is, mint bebizonyítottuk, ha a megismerést elősegíti a tudományos kutatás, akkor ez azért van így, mert elméleten alapul, s ezért tudja megmagyarázni, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogyan történnek (Hanson, 1958; Hiuse, 1990).

Ennek a szűk látókörű definíciónak az a másik problémája, hogy a rövid távra helyezi a hangsúlyt, miközben mindannyian tudjuk, hogy a tudományos kutatás nagy részének a hasznossága csak bizonyos idő elteltével mutatkozik meg a jobb szervezeti és egyéni teljesítményben (Lupton, 1971). S végül ez a felfogás irrelevánsnak tart minden olyan tudományos kutatást, amelynél a vezető nem látja világosan és azonnal, hogy az eredmények miképpen hatnak a teljesítményre, márpedig a tudományos kutatás hatásai többnyire sokkal finomabbak és burkoltabbak, ami persze nem csorbítja érvényességüket. Fölényes arrogancia a vezető részéről, ha irrelevánsnak tekint és elutasít minden kutatást, amelyet nem ért, vagy amelynek a hasznossága nem válik azonnal nyilvánvalóvá előtte.

Hivatkozott irodalom

Adams, J. S. (1963): Injustice in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*. Vol 2. New York: Academic Press, pp. 123–159.

- Argyris, C., Putnam, R and Smith, D. M. (1985): *Action Science*, San Francisco, Ca: Jossey Bass
- Berger, P. and Luckmann, T. (1990): *The Social Construction of Reality*. London: Penguin
- Campbell, J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick (1990): *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Campbell, J., Daft, R., and Hulin, C. L. (1993): *What To Study: Generating and Developing Research Questions*. London: Sage
- Dalton, M. (1964). *Men Who Manage*. New York: Wiley
- Drucker, P. (1980): *The Practice of Management*. New York: Harper
- Drucker, P. (1989): *The Challenge of Management*. New York: Harper
- Drucker, P. (1990): *Management*. New York: Harper
- Festinger, L. (1976): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Ca: Stanford University Press
- Festinger, L. and Carlsmith, J. M. (1980): *The Cognitive Consequences of Forced Compliance*. *The Journal of Social and Abnormal Psychology*, Vol 58, pp. 203–210.
- Gadamer, H. (1975): *Truth and Method*. London: Sheed and Ward
- Hanson, N. R. (1958): *Patterns of Discovery*. London: Cambridge University Press
- Heider, F. (1973): *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley
- House, R. J. (1990): *Scientific Investigations in Management*. *Management International Review*, Vol 10, pp. 105–155.
- Kolb, D. (1993): *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs: N. J. Prentice Hall
- Kotter, J. (1989): *The General Managers*. Glenview III: The Free Press
- Lewin, K. (1955): *Action Research*. *Journal of Social Issues*, Vol 2, pp. 34–46.
- Lupton, T. (1971): *Management and The Social Sciences*. London: Penguin
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper
- Mintzberg, H. (1987): *The Structuring of Organisations*. Englewood Cliffs: N. J.: Prentice Hall
- Popper, K. (1976): *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson
- Stewart, R. (1987): *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan
- Wallace, W. (1971): *The Logic of Sociology*. London: Aldine